Les différences interculturelles :
Source de tensions dans le monde des affaires

Par Axel Hermesse

Sommaire

1. Introduction

Les affaires, quelles qu’elles soient, sont toujours une affaire de personnes. À la base de toute relation professionnelle avec un étranger, il y a d’abord la rencontre entre deux individus qui utilisent des moyens de communication différents. Et tout ce qui nuit à la communication nuit aux affaires. « On n’a pas deux occasions de faire une première bonne impression », nous rappelle la sagesse populaire ! Ainsi, les différences culturelles peuvent être la source de malentendus qui nuiront à la bonne conduite des affaires entre personnes d’horizons éloignés.

Chaque pays est un système culturel différent, et apprendre ce système est encore plus laborieux que d’apprendre la langue. Certes la langue peut donner quelques indications sur la culture. Après tout, elle en est un maillon essentiel. La langue allemande, par exemple, avec sa rigueur grammaticale, traduit un sens de l’ordre des choses et de la discipline qui prévaut dans la culture germanique. Le verbe placé en fin de phrase est également un indicateur : il faut plus de temps aux Allemands pour exprimer leur pensée.

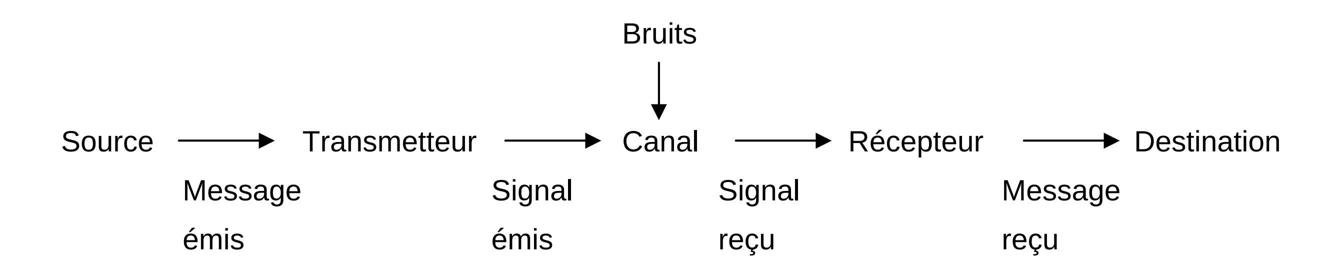
Il n’est malheureusement pas possible de donner un « mode d’emploi » universel du comportement dans la conduite des affaires internationales, mais nous nous efforcerons au travers de cet article d’ouvrir les yeux du lecteur sur les cultures étrangères dont il ne soupçonne peut-être pas l’importance des particularités.

Et finalement, avant d’apprendre à connaître l’autre, nous souhaitons que ce travail serve avant tout d’apprentissage à la connaissance de sa propre culture. Car c’est celle-là qu’il nous est le plus difficile de percevoir parce qu’elle est ancrée en nous depuis notre naissance et que tous nos comportements, nos habitudes, nos sentiments nous paraissent tellement naturels, que nous n’y réfléchissons plus. Ne pas comprendre l’autre est une source de malentendu, mais imaginer que l’autre partage les mêmes caractéristiques culturelles que soi est encore plus dommageable. Avant d’appréhender l’autre, il est nécessaire d’être conscient des particularités de sa propre culture.

2. Les premières théories de la communication

En 1949 aux États-Unis, deux ingénieurs de la compagnie Bell cherchent à améliorer le rendement du télégraphe et à augmenter la vitesse de transmission du signal tout en diminuant les pertes. Ces deux ingénieurs, Claude Shannon et Warren Weaver, veulent alors mesurer les quantités d'informations émises, transmises et reçues. Ils élaborent alors une théorie mathématique pour étudier la quantité d'informations d'un message et la capacité de transmission du canal : le modèle du télégraphe.

Ce modèle s'établit comme suit :



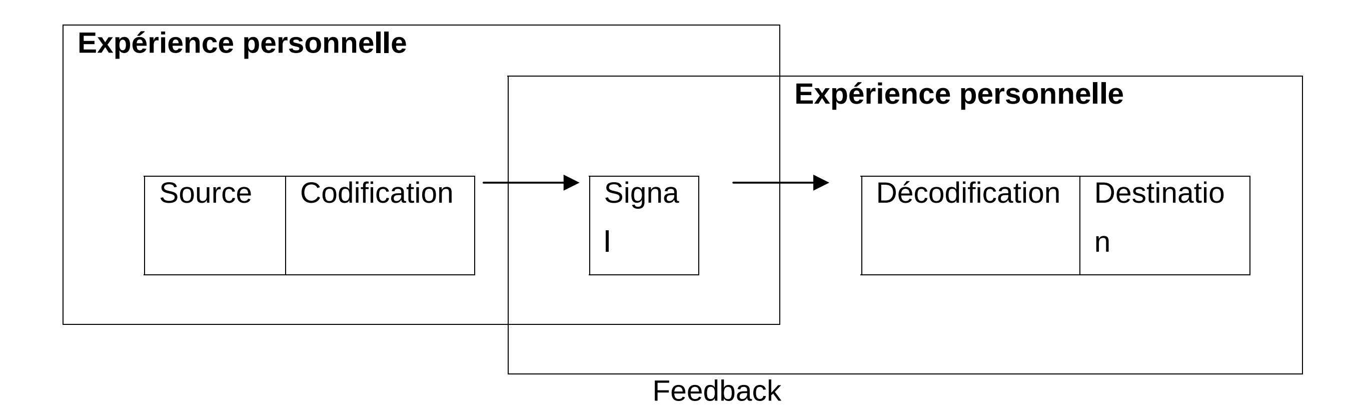
Le message est émis par une source. Il sera ensuite codé par le transmetteur, passera par le canal physique, et sera décodé par le récepteur avant d'arriver à destination. Ce schéma vaut dans le cas d'une communication entre soit deux personnes, soit deux lieux. La seule condition pour que le transfert ait lieu est que le message prenne la forme d'un code[1]. Les bruits sont des altérations de la communication, qui se situent au niveau du canal (grésillements sur une ligne téléphonique). Dans ce modèle de communication, le message est considéré pour sa forme et non son sens. Ce schéma est linéaire et ne considère pas l'émetteur et le récepteur comme des êtres vivants, ce qui ôte toute notion d'interaction. Il lui manque la notion de feedback (retour à l'émetteur).

Le modèle du télégraphe développé par Shannon et Weaver sera ensuite amélioré par
W. Schramm. Ce dernier va y introduire des paramètres nouveaux, qui permettront de mieux décrire la communication interpersonnelle : intercompréhension[2] et feedback.

---

[1] Un code est un système de signes dont la caractéristique est d'être conventionnel, reconnu par le transmetteur et le récepteur.
[2] L'intercompréhension est la nécessité pour les deux locuteurs de posséder un code commun (une expérience commune).

Le schéma de Schramm se présente ainsi :



Dans ce nouveau modèle, la signification du message est prise en compte. Il permet à l'homme de communiquer un état de conscience en plus d'une info. Le récepteur va adapter sa réponse en fonction du message reçu. Donc, chaque locuteur est simultanément émetteur-encodeur et récepteur-décodeur ; l'interaction est possible car chacun d'eux est capable de coder et de décoder.

Ces deux modèles impliquent que la communication est volontaire, née d'une volonté de communiquer. Cela sous-entend donc que s'il n'y a pas de démarche de communication, si l'on ne veut pas communiquer, il n'y a pas de communication. Pour Paul Watzlawick, il en est tout autre : il y a communication même lorsqu'elle est involontaire.

Watzlawick ira en effet plus loin dans l'interprétation scientifique de la communication. La communication est, selon lui, polyphonique, c'est-à-dire à la fois verbale et non-verbale. Elle comprend deux aspects essentiels au niveau du message : le contenu et la relation.

Le contenu du message est l'information, les données qui sont communiquées. Il s'agit de l'heure que l'on donne, la réponse à une question, une salutation, … La relation par contre est la manière dont le message doit être compris. Un sourire accompagnant une salutation donne un message différent d'une grimace. Cette relation est en fait une méta-communication, une communication dans la communication. Elle donne une information supplémentaire au destinataire. Dans le cas d'une communication écrite (email, sms, lettre…), elle peut être symbolisée par la ponctuation. Un point d'exclamation pour exprimer une joie, un agacement ; trois petits points pour laisser place à l'imagination, …

Toujours selon Watzlawick, il faut distinguer deux modes de communication au niveau de la communication humaine : digital et analogique[3]. Dans la communication digitale, nous employons des signes conventionnels, arbitraires pour désigner les choses. Les mots sont ces signes. Dans la communication analogique, la chose est évoquée au travers de dessins, de gestes, de sons qui lui ressemblent. Dans un échange, le contenu est en général digital, et la relation est analogique.

Nous le verrons plus loin, c'est la communication analogique qui est la source fréquente d'erreurs et d'échecs lors d'échanges entre personnes de cultures différentes. Car c'est au travers de cette méta-communication, cette communication non verbale, que se manifestent les influences (et donc différences) culturelles.

3. Les composantes d'une culture

3.1. Introduction

Chaque culture[4] est un ensemble unifié, dont toutes les composantes sont étroitement intriquées[5]. Dans l'esprit de la plupart des gens, les différences culturelles ne peuvent être que des différences d'étiquette, des différences superficielles entre les habitudes, ou les mœurs d'un pays à l'autre. Pourtant, chaque monde culturel fonctionne selon sa propre dynamique interne, ses propres principes. Et c'est dans les dimensions que l'on pense habituellement homogènes que l'on trouve le plus de contradictions. Le temps et l'espace, deux composantes culturelles essentielles, sont perçus et régis de manières fort différentes à travers le monde.

En fait, la culture peut être comparée à un ordinateur, à la fois complexe et efficace. Elle programme chacun de nos gestes, chacune de nos réactions, voire de nos sentiments. Nous abordons tous l'existence, munis d'un ensemble de règles issues de notre culture. Ces règles diffèrent d'un pays à l'autre, mais nous commettons souvent l'erreur de tenir les nôtres pour universelles. Ce qui mène régulièrement à des erreurs de compréhension, la formation d'une mauvaise impression de l'autre, ou encore des conflits ouverts.

---

[3] WATZLAWICK P., HELMICK Beavin J., JACKSON Don D. *Une logique de la communication.* Paris : Seuil, 1972, 280 p., p. 57 (Points Essais).

[4] Par culture, nous entendons un système développé par l'être humain pour créer, émettre, conserver et traiter l'information. Sous ce vocable, nous rangeons les mœurs, habitudes, coutumes et traditions d'un peuple.

[5] HALL Edward Twitchell, HALL Mildred Reed. *Guide du comportement dans les affaires internationales. Allemagne, Etats-Unis, France.* Paris : Seuil, 1990, 257 p., p. 21

La culture est donc un système de communication. Tout ce que nous disons, tout ce que nous faisons, tout ce que nous produisons et possédons a sa propre signification. Et comme la langue, cette signification est propre à chaque culture. Malheureusement, la plupart des éléments importants d'une culture passent inaperçus, car ils font partie de l'inconscient.

Trois points sont importants en ce qui concerne la culture :

- toute culture est acquise et non pas innée,
- tous les aspects d'une culture sont étroitement liés,
- toute culture est partage par les membres d'un même groupe, elle détermine donc les frontières entre les différents groupes.

Il serait donc erroné de penser que la culture ne se manifeste qu'au travers de la langue et des manières. Toutes les caractéristiques de notre comportement sont étroitement liées à notre culture. La manière dont le temps et l'espace, par exemple, sont perçus et organisés constitue deux caractéristiques essentielles de toute culture. À ces deux caractéristiques s'ajoutent des variables aussi diverses que la manière de communiquer (rapidement ou lentement, avec ou sans référence au contexte), la perception, l'acceptation ou le rejet, l'utilisation du pouvoir. Chaque aspect est déterminant dans l'approche et la compréhension d'une culture étrangère.

3.2. La notion de temps

Dès l'origine de son histoire, l'homme a été dépendant des conditions atmosphériques, des saisons, des périodes favorables à la cueillette, à la chasse, aux récoltes. Aujourd'hui, l'homme manipule le temps et tente de définir ses propres rythmes. Chaque culture a son propre langage temporel. Chaque culture tient pour acquise, donc pour universelle, la manière dont elle perçoit et organise le temps. C'est ainsi que nous tendons tous à utiliser notre propre langage du temps lorsque nous communiquons avec quelqu'un d'une autre culture.

Chaque culture possède son propre rythme. Le rythme relie entre elles les personnes appartenant à une même culture et, donc, distingue celles d'une autre culture. Lorsque deux personnes provenant de cultures ayant des rythmes différents se rencontrent, il est fort probable qu'ils auront des difficultés à communiquer. Et le problème vient du fait qu'elles ne sont pas synchrones. L'importance du synchronisme[6] est prépondérante dans toutes les

[6] Par synchronisme, nous entendons la faculté de deux ou plusieurs êtres de se mouvoir au même rythme.

activités entreprises en commun. Son absence sera souvent la source de relations peu harmonieuses.

Ainsi, les Américains se plaignent fréquemment que les Allemands mettent trop de temps à prendre une décision, alors que les Allemands trouvent que les Américains essaient de les brusquer et de leur arracher une décision sans leur laisser un temps de réflexion.

De nos jours, ce n'est plus la nature qui règle notre temps et nous impose ses contraintes. Le système actuel est un système créé par l'homme. Dans nos pays occidentaux, la plupart des individus vivent suivant un programme bien établi. Notre système temps est un cadre important dans toute culture. Historiquement, les sociétés pré-industrielles s'organisaient en fonction des saisons. Dans la société industrielle, au contraire, ce sont les programmes établis par les hommes qui conditionnent le déroulement et l'utilisation du temps. Le temps est ainsi utilisé pour fixer des priorités : la position dans notre agenda d'une activité prévue reflète l'importance que nous lui accordons. Le temps que l'on consacre à une activité, à un projet ou à une personne est révélateur également de son importance à nos yeux.

L'exactitude est aussi tributaire des différences culturelles. Dans certains pays, elle est une vertu essentielle, une marque de respect pour l'autre. Dans la plupart des pays du Nord de l'Europe, si l'on convient d'un rendez-vous, on est attendu à l'heure précise, voire à la minute. Et l'ampleur du retard devra être justifiée par une excuse valable. La notion de retard peut varier fortement d'un pays à l'autre. Dans les pays d'Amérique latine et méditerranéens, la notion d'exactitude est quasiment inexistante. Un retard d'une demi-heure à trois quarts d'heure n'est pas inhabituel, ce qui paraîtrait totalement inacceptable en Allemagne. Pour les Allemands, accepter d'attendre plusieurs minutes est soit une preuve que l'on gère mal son temps, soit une humiliation. La perception de ce temps d'attente varie d'une culture à l'autre et il est essentiel d'être conscient que nos repères peuvent être bousculés par quelqu'un provenant d'une culture différente.

Une autre source de conflits liés à la perception du temps selon la culture est l'usage de référence au passé ou non. Certains pays comme le Japon et l'Irlande voient leur vie quotidienne imprégnée du passé. Ce qui nous paraît normal à nous Européens dont les pays sont souvent l'aboutissement d'une histoire multicentenaire. Ainsi, les articles de fond et les livres commencent souvent par un rappel historique en Allemagne. Ce qui a pour effet d'agacer les Américains parce qu'ils souhaitent entrer directement dans le vif du sujet. À l'inverse des Européens, les Américains vivent plutôt dans le présent et le futur, ce qui nous paraît logique vu la « jeunesse » des États-Unis.

Le choix du moment est également synonyme de choses différentes selon les pays, les cultures. Ainsi, une visite ou un appel téléphonique survenant très tôt le matin ou tard dans la soirée suggère immédiatement l'urgence, la crise. Le choix du moment dans la journée est porteur de signification.

En Allemagne également, il n'est pas conseillé d'appeler ses interlocuteurs à l'heure de fermeture des bureaux. Nous nous trouvons en présence de cultures « monochroniques[7] ».

3.2.1. Le temps « monochronique »

Il existe deux manières de concevoir le temps. D'un côté, nous trouvons le système monochronique, de l'autre le système polychronique.

Dans le système monochronique, on ne prend en considération qu'une seule chose à la fois. Le temps est perçu et utilisé d'une manière linéaire ; il est une route conduisant du passé au futur. Le temps est quelque chose que l'on peut découper en segments de plus en plus fins pour y attribuer un projet bien déterminé. « Chaque chose en son temps », nous conseille la sagesse populaire dans nos contrées… Mais le danger dans ce système est que les programmes doivent être respectés sans défaut.

Dans ce système, le temps est considéré comme une chose tangible, que l'on peut décomposer, gaspiller, dépenser,… Il permet d'établir les priorités. Les utilisateurs d'un temps monochroniques n'apprécient guère d'être interrompus dans leur activité du moment.

3.2.2. Le temps « polychronique »

Le système polychronique est l'antithèse parfaite du système monochronique. Il se caractérise par la simultanéité des activités et par un intérêt plus prononcé pour les individus, qui priment sur tout programme préétabli. Le respect du programme passe donc après l'activité et l'interaction. C'est un temps typiquement latin. Deux personnes engagées dans une conversation intéressante préféreront la poursuivre plutôt que l'interrompre pour respecter un quelconque horaire. Le temps monochronique est finalement moins tangible que le temps monochronique. Il peut être comparé à un nuage de points (contrairement à une droite).

Le temps polychronique est le temps des pays du sud de l'Europe, des pays

méditerranéens. Les utilisateurs de ce temps sont généralement plus chaleureux dans leurs relations personnelles que ceux d'un système monochronique. Les rendez-vous sont plus facilement annulés ou repoussés, même en dernière minute. La tolérance et l'indulgence sont de mise et réciproques. Ce qui fait que les relations personnelles prennent souvent le pas sur les relations d'affaires, du fait de la charge affective supplémentaire.

[7] HALL Edward Twitchell, HALL Mildred Reed. *op. cit., p. 42.*

Dans ce type de climat, la serviabilité et l'obligation réciproques sont une part importante des comportements.

La préparation d'un ordre du jour, dans le cadre d'une réunion, fait l'objet de moins d'attention dans les cultures polychroniques. Ceci s'explique, en partie, par le fait que les individus vivant dans un système polychronique sont immergés dans un univers où l'information circule de manière fluide et informelle. Chacun connaît de ce fait assez bien la position de ses interlocuteurs habituels, l'état des affaires courantes, l'avancement des projets en cours,… Cela permet de ne pas perdre de temps à la mise en contexte et d'entrer de plain-pied dans le vif du sujet. Par contre, dans un système monochronique, en raison du cloisonnement qui prévaut, ce n'est qu'au cours de la réunion qu'une partie importante de l'information sera dévoilée aux participants.

3.2.3. Comparaison entre les systèmes « monochronique » et « polyphonique »

Système polychronique	Système monochronique
- On mène plusieurs tâches de front. - On admet les interruptions et changements d'occupation. - On communique en se référant beaucoup au contexte. - Les relations entre individus sont plus importantes que l'atteinte du but fixé. - Programmes et projets sont fréquemment et facilement modifiés. - L'exactitude est relative. - Les relations sont intenses et durables.	- On ne fait qu'une chose à la fois. - On se consacre exclusivement à la tâche entreprise. - On communique sans se référer au contexte. - L'exécution du projet a priorité sur les rapports entre individus. - On suit scrupuleusement les programmes établis. - L'exactitude est poussée à l'extrême. - Les relations sont plus superficielles et plus éphémères.

3.3. La notion d'espace

Chaque être vivant est doté d'une limite physique qui marque la séparation entre l'être et son environnement. Au-delà de cette première limite, il existe d'autres frontières invisibles, plus difficiles à déterminer. Ces frontières marquent les distances gérant l'espace personnel.

L'homme observe des distances uniformes dans les rapports qu'il entretient avec ses semblables[8]. Nous pouvons classer ces distances sous quatre formes : la distance de fuite, la distance critique, les distances sociale et personnelle. Les distances de fuite et critique, répandues chez les animaux sauvages, ont disparu chez l'homme civilisé.

Par distance personnelle, l'on entend la « distance fixe qui sépare les membres des espèces sans contacts[9] ». On peut l'imaginer sous la forme d'une petite sphère protectrice qu'un individu se crée autour de lui pour s'isoler des autres. Elle varie selon les cultures, mais elle oscille généralement entre 45 et 125 centimètres.

La distance sociale est celle où les détails visuels intimes du visage ne sont plus perçus, où personne ne touche autrui, sauf au prix d'un effort de rapprochement. Cette distance varie entre 125 et 360 centimètres. Au-delà de cette distance, l'on parlera généralement de distance publique. Mais elle ne nous intéressera pas, dans le cadre de ce travail.

Ces distances forment la bulle personnelle de l'individu. Nous vivons tous dans une bulle invisible dont l'accès est interdit, restreint ou d'une durée limitée. Le volume de cette bulle varie en fonction de la personne, de son humeur, du moment, de la situation, de ses relations avec l'autre, … Bien entendu, elle varie aussi en fonction de la culture. Néanmoins, une intrusion dans cette bulle est vivement ressentie et provoque hostilité et agressivité. Ces intrusions sont ressenties au moyen de nos sens. Ainsi, notre territoire personnel est délimité par nos sens, par notre perception. Cette perception de l'espace varie également en fonction de la culture. Les Allemands ont besoin de clore leur espace auditif quand ils doivent se concentrer, à l'inverse des peuples méditerranéens pour lesquels le filtrage du bruit a moins d'importance.

En grandissant, l'être humain fait l'apprentissage de centaines de repères propres à faciliter sa perception de l'espace[10]. Ces repères sont propres à la culture dans laquelle a été élevé l'individu. En voyageant dans un système culturel autre que le sien, il est confronté à une pratique différente de l'espace. La réaction est alors naturelle, bien qu'erronée : il ignore que la conception de l'espace n'est pas innée, ni universelle, de ce fait il interprétera mal l'attitude de ses interlocuteurs.

---

[8] HALL Edward Twitchell. *La dimension cachée.* Paris : Seuil, 1971, 256 p., p. 143.
[9] Ibid., p.150.
[10] HALL Edward Twitchell, HALL Mildred Reed. *op. cit.,* p. 63.

La personne élevée dans un système où les distances interpersonnelles sont moindres, aura tendance à se rapprocher de son interlocuteur pour communiquer. A l'inverse, si ce dernier est issu d'un système où les distances sont plus importantes, il aura le réflexe de s'écarter pour rétablir une distance qui lui paraît instinctivement normale pour une conversation. Le résultat est simple : le premier se sent rejeté et le second se sent agressé.

L'espace, comme le temps, fait partie intégrante de la communication. Il peut confirmer, infirmer ou contredire un message verbal. Dans toute interaction physique, la distance interpersonnelle est utilisée pour communiquer, parfois contre son propre gré.

3.4. Le contexte

Par contexte, nous entendons toutes les informations, formulées ou non, qui ont trait à un événement. Chaque culture traite ces informations de façon différente. Nous pouvons dès lors distinguer deux modes de traitement de ces informations : une communication avec forte référence au contexte et une communication avec faible référence au contexte.

Les habitants de pays polychroniques, disposant de leurs propres réseaux d'information et engagés dans une interaction plus intense, communiquent généralement en se référant fortement au contexte. Tandis que dans les pays monochroniques, dont le système empêche la propagation naturelle de l'information, l'on a tendance à se référer peu voire pas du tout au contexte. En Allemagne, l'information circulant au travers de canaux bien déterminés, il est nécessaire de récapituler pour eux l'ensemble des informations nécessaires à la connaissance et à la prise de décision.

Ce rapport au contexte sera une source de tension. Ainsi, cette récapitulation d'informations pertinentes, indispensable dans le système allemand, est peu pratiquée dans le système français. Les réactions d'un interlocuteur français, qui se réfère fortement au contexte et donc disposant déjà de nombreuses informations, soumis au briefing habituel d'un Allemand, qui se réfère peu au contexte, évolueront vite de l'impatience à l'irritation. À l'inverse, l'Allemand qui se verra fournir si peu d'informations à son goût par le Français n'en sera que plus découragé.

4. Dans le monde des affaires internationales

4.1. Introduction

Nous venons de le découvrir : les différences culturelles sont nombreuses entre habitants de pays parfois si proches, voire frontaliers. La gestion du temps, la perception de l'espace ou les rapports interpersonnels sont autant de facteurs déclencheurs de frictions entre interlocuteurs d'origines différentes. Nous allons maintenant nous attacher à mettre en évidence certaines caractéristiques importantes, dans le monde des affaires internationales, des hommes d'affaires allemands, américains et français.

Pour des questions évidentes de volume du présent article, nous nous limiterons volontairement à la perception du temps et de l'espace au sein de ces trois cultures.

4.2. Les Allemands

Le temps est au centre du système culturel allemand et il représente l'instrument essentiel de toute organisation. Nous l'avons déjà évoqué, les Allemands sont fondamentalement monochroniques. Ils mènent une activité à la fois et pour eux, changer leurs plans à la dernière minute est inacceptable et terriblement frustrant.

Les Allemands ont un rythme plus lent. Leur système de prise de décision demande davantage de temps. Ils éprouvent le besoin de rassembler un maximum d'informations avant de s'engager dans une direction. Et lorsque la décision est prise, elle ne sera pas remise en question. Revenir sur une décision est considéré comme arbitraire et irresponsable. La même rigueur est adoptée pour l'exactitude. Une personne en retard de quelques minutes téléphonera à son interlocuteur pour l'en informer et s'en excuser.

La relation que les Allemands entretiennent avec le passé est ambiguë. Leur système de communication monochronique avec faible référence au contexte les fait débuter tout rapport par un rappel exhaustif des conditions qui prévalaient antérieurement. Mais ils sont victimes de leur propre histoire et il n'est pas évident pour eux d'aborder les années de guerre et du nazisme. Que ce soit le Kaiser Alexandre II en 1914, ou Adolf Hitler en 1939, les deux uniques guerres mondiales (et leurs millions de victimes) sont à inscrire au passif de l'Allemagne. Néanmoins, ce goût pour les retours en arrière, cette mise en contexte, ralentit fortement les échanges d'informations.

Les managers allemands accordent peu d'importance aux résultats trimestriels. Ils sont intéressés par le développement annuel et à long terme. De nombreuses sociétés allemandes sont détenues par un individu ou une famille dont la divulgation des comptes ne constitue pas une priorité. Citons à ce titre la société Knauf[11] dont la forme, Société Coopérative, n'oblige pas à la publication des comptes annuels, et ce quel que soit le pied de bilan ou le chiffre d'affaires.

Contrairement aux États-Unis, l'Allemagne n'est pas un melting-pot. Les Allemands sont fort peu mobiles. Beaucoup d'entre eux vivent dans la même région, voire la même maison depuis des générations. Ils ont peu de contacts avec les étrangers et ils les considèrent avec une certaine méfiance, voire une certaine rancœur, en raison du taux de chômage élevé en Allemagne.

L'Histoire l'a confirmé, les Allemands se sentent à l'étroit sur leur territoire. Ils aiment le plein air, les espaces ouverts et leurs forêts. Ce sentiment est un des facteurs de leur comportement. Pour eux, l'espace est sacré. Les maisons sont entourées de barrières ou de haies, pour les protéger du monde extérieur. Être invité chez un Allemand est une attention toute particulière. Ils ont un sens du privé très prononcé et la sphère personnelle est respectée scrupuleusement. On n'emprunte ni objets familiers, ni provisions. Il peut se passer des années sans que ne soient établies des relations de voisinage autres que de brèves salutations formelles. Dans leur travail également, leur espace est protégé par la porte de leur bureau. Elle représente une protection psychologique entre l'individu et le monde extérieur. Elle est donc souvent fermée, participant ainsi au cloisonnement et à la non-circulation de l'information.

Les distances interpersonnelles des Allemands sont relativement élevées. Ils font attention à ne pas toucher l'autre, lorsqu'ils font la file par exemple, ne supportent pas qu'on les touche et évitent les signes qui pourraient être perçus comme une invitation à personnaliser davantage la relation. Concrètement, ils évitent de sourire lorsqu'ils se présentent, limitent leurs gestes en nombre et en amplitude, gardent un contact visuel soutenu pour manifester leur attention. Ils donnent l'impression d'être froids, mais ce n'est qu'une impression suscitée par notre propre culture. Cela ne veut aucunement dire qu'ils ne portent pas d'intérêt à l'autre.

[11] La société familiale Knauf est le deuxième producteur européen de plaques de plâtres, en capacité et en parts de marché. Elle emploie 16.000 personnes sur plus de 100 sites de production et 50 carrières d'exploitation.

La distance d'intrusion[12], c'est-à-dire la distance minimale en deçà de laquelle deux personnes se sentent mal à l'aise, est beaucoup plus importante en Allemagne qu'en France et aux États-Unis. Un Français risque « d'agresser » un Allemand en tentant d'établir sa propre distance personnelle lors d'une conversation. Se tenir sur le seuil en Allemagne est considéré comme avoir pénétré dans la pièce. Si l'on n'est pas attendu, on est considéré comme un intrus.

4.3. Les Américains

En raison des différentes ethnies présentes aux États-Unis et de la taille du territoire, il y coexiste plusieurs influences culturelles. Néanmoins, dans le milieu des affaires, la majorité des individus sont monochroniques. Le temps est segmenté, programmé, afin de permettre aux personnes de se concentrer sur la tâche en cours d'exécution. Tout comme pour leurs homologues allemands, les programmes établis, les engagements pris ne peuvent pas être remis en question. En somme, la marge de manœuvre, en ce qui concerne le temps, est aussi étroite qu'en Allemagne.

Cependant, les nombreux groupes ethniques sont parfois sujets à l'animosité entre eux à cause de leur difficulté à s'accorder entre polychroniques et monochroniques. C'est pourquoi il est nécessaire aux États-Unis d'étudier son interlocuteur pour définir le système-temps auquel il appartient.

Sur la côte Est, par exemple, l'exactitude est de rigueur. Un retard au-delà de dix minutes nécessite une excuse sérieuse et il faut faire part de ses regrets à son interlocuteur. Les temps de décision, les programmes d'action sont nettement plus courts aux États-Unis qu'en Allemagne ou en France. Le système américain veut que les entreprises fournissent des rapports financiers trimestriels. Il faut donc penser « court terme ».

Plus courts sont les délais, plus courte est la vision d'avenir, et plus la planification du temps devient impérative. C'est pourquoi l'agenda des hommes d'affaires américains est souvent rempli des mois à l'avance. En outre, la taille du territoire américain rend les déplacements longs et problématiques. D'une manière générale, tout changement de dernière minute représente une gêne pour l'individu en raison de la densité de ses engagements.

---

[12] HALL Edward Twitchell. *op. cit.,* p. 163.

La surface du territoire américain dépasse ce que nous connaissons en Europe. L'étendue du pays, les grands espaces libres, l'absence de frontières ont indiscutablement imprégné l'esprit américain. En effet, ce goût de l'espace se retrouve dans la vie américaine. Les surfaces habitables sont plus grandes et, par conséquent, les maisons disposent de plus de pièces qu'en Europe. En général, la maison américaine est plus ouverte que la maison européenne. Voisins et connaissances y pénètrent librement, contrairement à ce qui se fait en Allemagne.

L'espace américain fait que ces derniers tendent littéralement à garder leurs distances. La distance interpersonnelle est aussi grande qu'en Allemagne. Cette distance varie selon les situations, et l'individu réajustera automatiquement sa distance en fonction d'elles. Le contact visuel n'est pas maintenu en permanence. Les interlocuteurs se regardent par instants, se sourient fréquemment (contrairement aux Allemands), également lorsqu'on les présente. Lors d'une conversation, les gestes sont légion, la poignée de main est ferme et vigoureuse (signe de virilité dans l'esprit des hommes).

Pour démontrer qu'ils sont accessibles à tous, les managers pratiquent une politique de « porte ouverte ». Mais la majorité d'entre eux préfèrent travailler dans un endroit non partagé, un bureau individuel. Ils considèrent d'ailleurs les bureaux partagés comme une source de dispersion. N'oublions pas qu'ils sont monochroniques et que, à ce titre, ils communiquent sans se référer au contexte et sont vulnérables aux interruptions et aux diversions.

4.4. Les Français

La caractéristique la plus frappante du comportement des Français est la manière qu'ils ont de traiter le temps[13]. Les Français se situent très haut sur l'échelle polychronique. Ils font plusieurs choses en même temps, ils tolèrent les interruptions constantes. Ils s'impliquent totalement dans l'activité du moment, ils maintiennent un contact visuel permanent et utilisent tous leurs sens dans l'interaction : la vue, l'ouïe et l'odorat. Ils adorent parler et ils communiquent autant avec leur corps que verbalement. Les visages sont aussi expressifs que les gestes, et les deux révèlent l'intensité avec laquelle les Français s'engagent dans la communication et l'interaction.

---

[13] HALL Edward Twitchell, HALL Mildred Reed. *op. cit.,* p. 206.

En raison de cet engagement, le temps français (et la manière dont il est perçu et traité) diffère profondément du temps américain et du temps allemand. En raison de leur polychronisme, les Français sont assez laxistes en matière de délais et de rendez-vous. Dans un système polychronique, où les interruptions et les urgences sont fréquentes, il est difficile de s'en tenir scrupuleusement à un programme préétabli. Si le téléphone sonne, un Français qui part pour un rendez-vous n'hésitera pas à répondre, au risque de se mettre en retard.

Le rythme français diffère grandement du rythme allemand. Dans leurs mouvements, les Français sont vifs et flexibles. Ils ne font pas les choses de la manière lente et mesurée des Allemands. Au contraire, ils se précipitent, font grand usage de gestes et de mimiques pour communiquer leurs réactions et leurs sentiments. Leur comportement est identique lorsqu'il faut prendre une décision. Ils tendent à décider d'une manière impulsive, sans procéder par une approche aussi méthodique que les Allemands. Leur centralisation très poussée leur permet de décider et d'agir rapidement en affaires. Les managers français peuvent décider sans avoir à rechercher un consensus aux différents niveaux de la hiérarchie, comme y sont contraints les managers allemands.

En matière d'espace personnel, les Français supportent bien mieux la proximité que les Allemands et les Américains. On s'assoit beaucoup plus près les uns des autres. Les Français se touchent, s'embrassent, font beaucoup plus de gestes et maintiennent un contact visuel soutenu, ce qui leur permet de lire, physiquement, les réponses et réactions de leurs interlocuteurs.

Les distances interpersonnelles sont, en moyenne, plus réduites en France qu'en Allemagne ou aux États-Unis. Elles peuvent cependant varier d'une région à l'autre. Ainsi dans le Midi, les individus se tiennent plus près les uns des autres que dans le Nord. En somme les Français ont un comportement plus Latin que les habitants des pays du Nord de l'Europe.

5. Conclusion

Nos rapports professionnels avec des collègues, partenaires ou clients étrangers sont autant d'occasions de malentendus ou de frictions. Afin de les éviter, il est primordial de garder à l'esprit que tout ce qui nous apparaît naturel dans nos habitudes, nos perceptions, peut être ressenti différemment par un individu d'une autre culture.

Notre gestion du temps, la perception de notre espace ne sont pas universelles, comme beaucoup s'accordent à le croire. C'est bien là notre erreur première que de considérer notre culture comme acquise et comprise par tous nos interlocuteurs, quelle que soit leur origine. Chaque pays est un système culturel propre, différent du nôtre. La simple conscience de ce postulat peut permettre d'éviter les nombreux écueils de la communication avec nos partenaires étrangers.

Au travers de nos attitudes, aussi polies soient-elles, nous envoyons une quantité de messages à notre interlocuteur. Les individus appartenant au même système culturel comprennent ce langage du silence parce qu'ils y ont été initiés. Le synchronisme sera parfait entre eux. Et si cette « gymnastique » est acceptée et comprise par ses semblables, l'individu doit être conscient des malentendus qu'elle peut provoquer chez un individu provenant d'une autre culture.

Pour la bonne conduite d'affaires internationales, il faut donc être conscient des frictions que notre attitude peut causer chez notre interlocuteur étranger et déterminer la nature du système culturel auquel il appartient pour déchiffrer son comportement et ne pas tirer de conclusions trop hâtives. Ne nous offusquons du retard de vingt minutes que vient de nous imposer notre collaborateur espagnol. Il a certainement fait un réel effort pour limiter ce dernier afin de ne pas nous frustrer. Et si ce dernier se tient proche de nous, nous touche, lors de conversations, évitons de rétablir notre distance personnelle pour ne pas lui donner une impression de rejet.

Bibliographie

Ouvrages

- GOFFMAN Erwing. *Les rites d'interaction.* Paris : Les éditions de minuit, 1974, 230 p. (Le sens commun).
  ISBN 2-7073-0022-5

- HALL Edward Twitchell. *La dimension cachée.* Paris : Seuil, 1971, 256 p. (Points Essais).
  ISBN 2-02-004776-4

- HALL Edward Twitchell. *Au-delà de la culture.* Paris : Seuil, 1987, 233 p. (Points Essais).
  ISBN 2-02-009812-1

- HALL Edward Twitchell. *Le langage silencieux.* Paris : Seuil, 1984, 237 p.
  ISBN 2-02-006774-9

- HALL Edward Twitchell, HALL Mildred Reed. *Guide du comportement dans les affaires internationales. Allemagne, États-Unis, France.* Paris : Seuil, 1990, 257 p.
  ISBN 2-02-012523-4

- MENDRAS Henri. *Éléments de sociologie.* Paris : Armand Colin / Masson, 1989, 248 p.
  ISBN 2-200-21723-4

- WATZLAWICK P., HELMICK Beavin J., JACKSON Don D. *Une logique de la communication.* Paris : Seuil, 1972, 280 p. (Points Essais).
  ISBN 2-02-005220-2

- WINKIN Yves. *La nouvelle communication.* Paris : Seuil, 1981, 373 p. (Points Anthropologie Sciences humaines).
  ISBN 2-02-006069-8

Article de presse

- BECHET Gilles. *Quand plusieurs nationalités se côtoient.* L'Écho, Références, semaine 15/2005, p. 1.

Bibliographie commentée

Ouvrages

HUNTINGTON Samuel T. *Le choc des civilisations.* Paris : Odile Jacob, 1997, 545 p.
ISBN 2-7381-0839-3

Le chapitre huit, « L'Occident et le reste du monde », nous paraît intéressant en ce sens qu'il dresse le constat de l'impact des différences culturelles dans les relations internationales.

LEYENS Jacques-Philippe, YZERBIT Vincent. *Psychologie sociale.* 2è ed. Liège : Éditions Mardaga, 1997, 368 p.
ISBN 2-87009-663-1

Bien que nous ne puissions que conseiller la lecture entière de cet ouvrage, le chapitre dix (l'agression interpersonnelle) nous paraît intéressant dans le cadre du sujet qui nous préoccupe.

MARTIN Jean-Claude. *Communiquer. Mode d'emploi.* Paris : Marabout, 2002, 127 p.
ISBN 2-501-03718-9

Intérêt pour les deux premières parties de l'ouvrage qui se penchent sur la communication non verbale.

MENDRAS Henri. *Eléments de sociologie*. 2è ed. Paris : Armand Colin/Masson, 1996, 248 p. (Collection U).
ISBN 2-200-21723-4

Bien que d'une approche purement sociologique, le chapitre quatre (Position, rôle et statuts) nous paraît intéressant dans la compréhension de l'autre en société.

MORRIS Desmond. *Le langage des gestes. Un guide international.* Paris : Calmann-Lévy, 1997, 189 p.
ISBN 2-7021-2809-2

Ouvrage intéressant pour consultation occasionnelle, car présenté sous forme de dictionnaire de l'interprétation des gestes.

NIERENBERG Gerard, CALERO Henry. *Lisez dans vos adversaires à livre ouvert.* Paris : Albin Michel, 1986, 206 p.

La lecture des chapitres un et deux nous semble intéressante pour la compréhension des gestes dans la communication. Le

ISBN 2-226-02580-4

chapitre huit est à conseiller également du fait qu'il insiste sur l'environnement (le contexte) pour la compréhension des comportements.

SULGER François. *Les gestes vérité.* Paris : Sand, 1986, 135 p.
ISBN 2-7107-0334-2

Pour un approfondissement de la notion de sphère corporelle personnelle, nous recommandons la lecture du chapitre un. Le chapitre douze expose quelques exemples d'émissions non-verbales d'états psychologiques.